

Artigo – Administração Brasileira.

Ageísmo nas Organizações: Como os profissionais de Recursos Humanos percebem a influência do preconceito na vida dos trabalhadores com mais de cinquenta anos

Diego Lima Negreiros¹
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Patrícia Ítala Ferreira²
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Daniela Gomes Alcantara³
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

RESUMO

Este estudo pretendeu trazer luz sobre como as pessoas mais velhas são percebidas no mercado de trabalho e os impactos disso na inserção e permanência desses trabalhadores. Além disso, buscou-se identificar as práticas empresariais de inclusão da pessoa com mais de 50 anos. Para tal investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar as percepções de profissionais de Recursos Humanos atuantes em empresas no eixo Rio-São Paulo de diferentes segmentos sobre o tema. Os resultados apontam para a existência do preconceito etário e para a falta de práticas de gestão de recursos humanos voltadas para o público com mais de 50 anos. As opiniões são variadas quando se referem à pessoa mais velha, mas um dos achados da pesquisa foi a preferência de escolha do mercado de trabalho, principalmente em tecnologia, por profissionais mais novos.

Palavras-chave: Ageísmo; Recursos Humanos; Inclusão etária.

ABSTRACT

This study aimed to shed light on how older people are perceived in the job market and the impacts of this perception on the inclusion and retention of these workers. Additionally, it sought to identify corporate practices for including individuals over 50 years old. For this investigation, semi-structured interviews were conducted to gather the perceptions of Human Resources professionals working in companies across different sectors in the Rio-São Paulo area. The results point to the existence of age-related prejudice and the lack of human resource management practices targeting the 50+ demographic. Opinions vary when referring to older individuals, but one of the study's findings was the job market's preference, especially in technology, for younger professionals.

Keywords: Ageism; Human Resources; Age Inclusion.

[Submetido em 22-07-2024 – Aceito em: 25-09-2024 – Publicado em: 06-12-2024]

¹ dilimanegreiros@gmail.com Graduado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), 2022.

² tricia@puc-rio.br Graduada em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), 1993; Mestre em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), 1998; Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

³ gomesalcantaradaniela@gmail.com Graduada em Administração, Universidade Federal Fluminense (UFF), 2017; Mestre em Administração, Universidade Federal Fluminense (UFF), 2020; Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

1. Introdução

Na última década, o Brasil atingiu mais de 2,2 milhões de desempregados só nas extremidades mais sensíveis do mercado de trabalho: pessoas entre 18 e 24 anos e pessoas com mais de 50 anos de idade. Isso porque os jovens não possuem a experiência exigida pelas empresas. Em contraponto, os trabalhadores que possuem mais de 50 anos possuem esse requisito, mas sofrem com o preconceito em relação à capacidade de acompanhar as inovações do mercado (CNN BRASIL, 2022).

Alguns estereótipos como raça, crença e orientação sexual podem influenciar a maneira como o coletivo encara as pessoas que fazem parte dele (Berlinck, 2000). A generalização, em consequência de um julgamento raso, é capaz de contribuir para a formação de qualquer tipo de opinião ou sentimento concebido sem exame crítico, causando a supervalorização ou a subestimação de valores e competências que giram em torno do capital intelectual organizacional. Dentre os discriminadores existentes, a prática do ageísmo vem ganhando espaço entre as discussões sociais em virtude da contraposição com o crescente envelhecimento mundial, um movimento decorrente, dentre outros fatores, do avanço da longevidade populacional (Loth & Silveira, 2014; Lain & Loretto, 2016; Brito et al., 2019; Silva et al., 2021).

O termo Ageísmo, também reconhecido como Idadismo ou Etarismo (Loth & Silveira, 2014; Siqueira-Brito et al., 2016; França et al., 2017; Cepellos et al., 2018; Seidl, 2019), cunhado por Robert Butler em 1969, foi utilizado para definir qualquer forma preconceituosa relacionada à idade, englobando as diversas faixas etárias caracterizadas como vulneráveis. Palmore (2004), contudo, o delimitou ao preconceito e discriminação contra idosos, sendo considerado, no âmbito social, como uma das principais práticas de preconceito, ao lado do racismo e do sexismo. No contexto brasileiro, Couto et al. (2009) afirmam que a velhice é permeada por estereótipos e preconceitos que a reduzem a uma fase de declínio e perdas enquanto que a juventude é exaltada. Isso mostra uma fragilidade na eficácia do Estatuto do Idoso vigente no Brasil, que assegura garantias básicas ao idoso, dentre elas, o trabalho (Estatuto do Idoso, 2007).

Há estudos que apontam que o grupo minoritário dos “mais velhos” pode ser classificado por indivíduos a partir dos 40 anos (Camarano & Pasinato, 2008; Martinez et al., 2010; Cepellos, 2013; CepelloS & Tonelli, 2017; Felix, 2018;). No entanto, a Organização das Nações Unidas (ONG), bem como a maioria dos estudos sobre essa temática compreende a faixa etária de 50 a 64 anos (Lain & Loretto, 2016). Portanto, essa foi a delimitação etária adotada para caracterizar a idade da pessoa mais velha para esta investigação. Contudo, Triana et al. (2021), em um amplo estudo sobre discriminação e diversidade em periódicos internacionais específicos de Gestão de Recursos Humanos nos últimos 60 anos, encontrou apenas 11 estudos com foco no ageísmo.

Apesar da escassez de estudos sobre a temática, discutir esse problema é fundamental, principalmente, após a recente pandemia do COVID-19, que evidenciou atitudes e ações discriminatórias contra pessoas mais velhas, praticadas direta ou indiretamente, em todas as camadas da sociedade. A pessoa idosa foi focada como grupo mais impactado pela pandemia, desconsiderando comorbidades. Definir grupos com base apenas na idade cronológica, subestimando outras diferenças internas, é uma suposição ageísta, que fomenta preconceito, estereótipos e discriminação (Soares et. al., 2021). Assim sendo, no presente estudo buscou-se entender como as pessoas mais velhas são percebidas no mercado de trabalho e os impactos disso na inserção e permanência desses trabalhadores. Além disso, buscou-se identificar as práticas empresariais de inclusão da pessoa 50+. Para isso, verificou-se a opinião dos profissionais que atuam com gestão de recursos humanos (RH), já que estes realizam o processo de recrutamento e seleção, tendo uma visão mais ampla sobre o assunto.

Estudiosos nacionais e internacionais (Vasconcelos, 2012; Loth & Silveira, 2014; Rego et al., 2016; Siqueira-Brito et al., 2016; Cepellos & Tonelli, 2017; França et al., 2017; Cepellos, 2018; Brito et al., 2019; Helal & Silva, 2019; Paiva et al., 2019; Guimarães, 2020; Helal & Viana, 2021; Silva et al., 2021; Triana et al., 2021) têm contribuído para a compreensão da relação entre envelhecimento e ageísmo nas organizações, porém, reconhecem a necessidade de ampliar as investigações científicas sobre o assunto, sobretudo em virtude da complexidade e importância do tema. Assim sendo, entende-se que o presente estudo contribuirá para ampliar a discussão sobre o

ageísmo nas organizações, trazendo reflexões importantes sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos, que, nas organizações, costumam ser o ponto focal da implementação de ações relacionadas à diversidade e inclusão.

2. Referencial Teórico

A população mundial vem mantendo uma crescente tendência com relação ao seu envelhecimento e esse avanço, consequência das inovações tecnológicas e médicas, é visto como uma fonte de oportunidades para o desenvolvimento social e econômico do planeta (Higo & Kha, 2015). Essa transformação demográfica mostra o quanto as pesquisas relacionadas ao cuidado da saúde e a promoção de assistências voltadas para os idosos vem ganhando força em muitos países (OMS, 2012). Para Camarano (2002), esse novo padrão demográfico reforça a ideia de que existe uma desaceleração quantitativa populacional em contrapartida a essa longevidade. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) corrobora isso, apontando para o aumento da longevidade da população brasileira. Em publicações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua ou pelas projeções populacionais divulgadas em seu próprio site, estudos preveem um crescimento de aproximadamente 40% de pessoas acima de 50 anos até 2060, o que tornará a população brasileira como uma das dez mais velhas do mundo, segundo França (2011).

O debate sobre diversidade no Brasil ganhou espaço durante a década de 1980, particularmente após a Constituição Brasileira de 1988, com a proteção da força de trabalho feminina e a legislação que garante oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência na administração pública. Na década de 1990, com a abertura da economia, o movimento de diversidade e inclusão social continuou com a instalação de multinacionais norte-americanas, trazendo o assunto para a agenda das organizações (Alves & Galeão-Silva, 2004; Fleury, 2000; Saraiva & Irigaray, 2009; Fraga et al., 2022). Nas empresas, a diversidade organizacional é definida como o resultado da interação entre indivíduos distintos que convivem em um mesmo sistema social (Fleury, 2000). Silva et al. (2020) esclarecem que mesmo as organizações se movimentando para se adequar ao atual mercado de trabalho, os profissionais 50+ ainda sofrem para se manterem atuantes e relevantes nesse cenário. Isso está relacionado ao fato de que é comum vincular a idade avançada com uma menor produtividade da pessoa mais velha, algo que erroneamente se

traduz em justificativa para caracterizá-la como resistente e árida (Cepellos et al., 2018; Triana et. al, 2021). Tal pressuposto faz com que se acredite que ao efetuar essa contratação da pessoa 50+, os gastos e esforços serão mais elevados, uma narrativa baseada na preocupação dessa pessoa não ser economicamente eficiente (Siqueira-Brito et al., 2016).

Nesse contexto, apesar do crescente interesse na visibilidade das pessoas 50+ (McGregor & Gray, 2002; Henkens et al., 2008; Rego et al., 2016; Rozendo, 2016; Dam et al., 2016; Vuuren & Kemps, 2016; Rego et al., 2020; Triana et al., 2021; Silva, 2021), estas continuam sendo alvos de práticas ageístas, que segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), é um preconceito etário que permeia diversos setores da sociedade. Esse problema é um dos potencializadores do aumento desemprego das pessoas mais velhas (França et al., 2017).

O Global Report on Ageism (ONU, 2021) ilustra isso ao divulgar que uma a cada três pessoas relatou ter sido alvo de preconceito relacionado a sua idade em ambientes diversos, cabendo ressaltar que essa investigação expandiu a delimitação etária característica (ESTATUTO DO IDOSO, 2007) e incluiu pessoas a partir de 50 anos entre as vítimas do ageísmo. Isso pode ser consequência da sociedade não sabe lidar com as necessidades das gerações antepassadas e - mesmo existindo uma norma escrita designada a esse fim, como o Estatuto e a Política Nacional do Idoso - a pessoa mais velha ainda vive em condições de desamparo (Sousa; Silveira, 2016). Por conseguinte, todas essas questões se tornam um dos grandes desafios para as organizações, pois afeta diretamente a sua força de trabalho, que é o segmento responsável pela sua produção econômica (Camarano & Kanso, 2014).

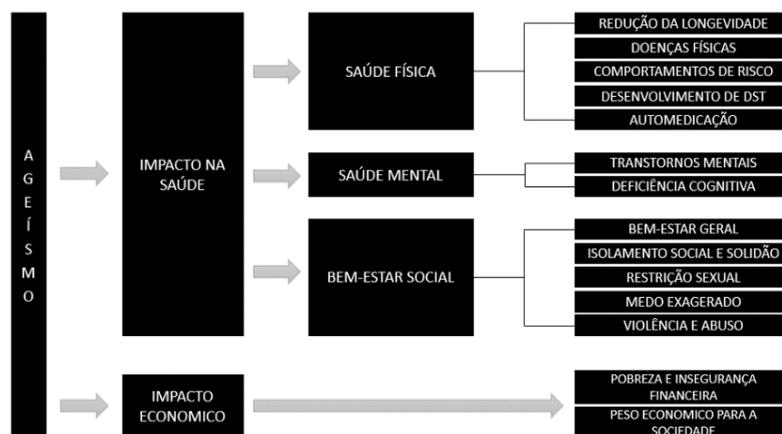
Sobre esse cenário, Alves & Neto falam sobre a “problemática do “gerontariado”, definido como “conjunto de problemas decorrentes do recorte etário e geracional da classe social do proletariado” (Alves & Neto, 2020, p. 386). Refere-se às consequências do ageísmo para uma camada social já vulnerabilizada, o proletariado. Os autores mostram o desemprego vivenciado pelas pessoas mais velhos, tendo como foco adultos entre 45 e 65 anos de idade com nível superior – público chamado de gerontariado. Esse problema é decorrente da desvalorização das habilidades das pessoas mais velhas, em que se considera esses profissionais incapazes de acompanhar as inovações do mercado –

requisito essencial para o capitalismo (Alves & Neto, 2020).

Corroborando essa discussão, Tavares (2015) alerta que o atual cenário já evidencia a necessidade de rever preconceitos e estereótipos etários, visto que o mercado de trabalho está cada vez mais velho e a capacidade de trabalhar fortificou-se como referência para se ter uma vida saudável. Principalmente, porque as mudanças decretadas pela Emenda Constitucional nº103 (2019), também conhecida como a reforma da previdência, prolongaram o tempo que a população precisa contribuir para ter direito a uma aposentadoria por tempo de serviço. Além disso, é importante garantir a inclusão da pessoa mais velha no mercado de trabalho, pois o trabalho é o meio pelo qual o ser humano produz a sua existência (Marx, 1985) e vai além do simples realizar, pois capacita, aprimora e desenvolve potencialidades do praticante (Athayde et al., 2004).

O ageísmo nas organizações pode ser praticado de diversas formas: no processo de contratação e/ou demissão, quando trabalhadores 50+ são preteridos em função da idade (Henkens et al., 2008; Ferreira, 2013; Cepellos, 2018; Rego et al., 2020) na disponibilização de menos oportunidades de desenvolvimento de carreira para funcionários 50+ (Dam et al., 2016) e na exclusão de treinamentos oferecidos pelas organizações (McGregor & Gray, 2002; Rego et al., 2016, 2020). Esse problema empurra a pessoa 50+ para as margens da sociedade e a faz ter que negar a sua identidade para se enquadrar nos padrões sociais, trazendo intensos impactos negativos ao trabalhador idoso (Camargo et al., 2019). Essa exclusão, principalmente, do mercado de trabalho (Rego et al., 2020) afeta a sensação de pertencimento, algo inerente ao ser humano desde o seu nascimento, pois é por meio de estímulos coletivos que o indivíduo se descobre e constrói conexões. Portanto, uma das consequências do ageísmo é o isolamento voluntário do oprimido (Teixeira et al., 2018). Essa é uma ação autopunitiva que faz com que a vítima prefira a solidão ao tratamento discriminatório, dificultando a inserção e a permanência de pessoas mais velhas no mercado (Peres, 2003; França et al., 2017).

Outras consequências do ageísmo, segundo o Relatório Global sobre Ageísmo, publicado pela ONU em 2021, são mortes evitáveis e sérios problemas de saúde física, mental, bem-estar social e impacto econômico, tal como ilustrado na tabela 1 (Global Report on Ageism, 2021).

Tabela 1 - Os impactos do ageísmo na vida da pessoa mais velha

Fonte: Adaptado e traduzido de ONU – Global Report on Ageism (2021).

Goldani (2010) defende que, para eliminar o ageísmo é preciso reconhecê-lo como uma prática real, escolher métodos factíveis para combatê-lo e trabalhar os resultados a fim de conscientizar os indivíduos a respeito dos males causados por essa forma de preconceito. O ageísmo não deve ser tratado como subjetividade e deixado a mercê da interpretação de cada pessoa. No Global Report on Ageism (2021), a ONU aponta que o tema precisa ganhar mais espaço na sociedade a fim de combater as disparidades existentes, visto que apenas o conhecimento em nível individual por si só não é capaz de mostrar os prejuízos que permeiam o problema e assim, provocar uma real mudança de pensamento e atitudes em todas as gerações.

Cepellos et al. (2013) apontam que ações voltadas para a conscientização dos colaboradores com relação aos benefícios proporcionados pela inclusão de trabalhadores 50+ em suas equipes é o primeiro passo que as organizações podem fazer, já que as práticas de gestão de pessoas voltadas para esses profissionais mais experientes só serão efetivas se todo capital intelectual entender a sua importância e adotá-las em sua rotina. Além disso, são necessárias ações voltadas para a promoção da saúde e bem-estar, a criação de políticas de remuneração e benefícios inclusivos, treinamentos técnicos e educacionais, além de outras práticas adaptadas para a inclusão de trabalhadores 50+ (Cepellos, 2018). Essas ações permitem montar equipes com profissionais de gerações distintas, o que contribui para a longevidade organizacional. Pois geralmente, as gerações possuem visões e comportamento diferentes, trazendo para as organizações um

mix multigeracional e interdisciplinar (Culpin et al., 2015).

Nesse contexto, as organizações precisam reconhecer a importância do seu papel no combate à discriminação do trabalhador 50+, empreender esforços para reciclar suas atuais práticas de gestão de pessoas e criar mais oportunidades para aqueles que podem somar de forma significativa através das habilidades e competências adquiridas em seus anos de vida (Helal et al., 2017). Contudo, ainda que exista o entendimento estratégico sobre a necessidade e importância da inclusão dos trabalhadores 50+ em sua força de trabalho, as empresas precisam reciclar a sua gestão para recebê-los. Cepellos et al. (2013) sinalizam em seu estudo que barreiras impostas pelos gestores delimitam as ações dos colaboradores 50+, deixando-os em lugares com baixa complexidade, limitando suas demandas e contribuindo para sensação de não pertencimento. Sendo assim, como declaram Kooji et al. (2014), as práticas de gestão voltadas para pessoas 50+ precisam incluir medidas que desenvolvam carreiras e estejam voltadas para a manutenção física e mental desse público. Se faz importante que as empresas tenham consciência de que a diversidade do seu capital intelectual é algo positivo para o ambiente organizacional (Uyehara, 2003).

3. Aspectos metodológicos

A coleta de dados da presente pesquisa ocorreu por meio de entrevistas em profundidade com profissionais atuantes em recursos humanos do eixo Rio- São Paulo. Os participantes das entrevistas foram selecionados considerando dois critérios principais: 1) Terem, pelo menos, cinco anos de experiência profissional (no ano da pesquisa, em 2022); 2) Atuarem no setor de recursos humanos de empresas privadas. Os critérios de seleção utilizados se justificam porque entende-se que é necessária uma vivência na atuação em recursos humanos de empresas privadas para uma melhor compreensão das questões aqui propostas visto que os processos de recursos humanos em organizações públicas possuem regulamentação específica que os diferencia daqueles praticados pela iniciativa privada.

O acesso aos respondentes se deu por amostragem intencional e de conveniência (Creswell, 2014). As entrevistas tiveram como base um roteiro semiestruturado que indagou sobre: a) percepções dos profissionais de RH a respeito dos trabalhadores 50+; b)

inserção e permanência dos trabalhadores 50+ no mercado de trabalho e c) práticas de gestão de recursos humanos com foco nos profissionais 50+ existentes nas empresas em que atuam. A identidade dos profissionais foi preservada ao não se exibir seus nomes.

O corpus de análise foi constituído a partir da transcrição das entrevistas, e analisado conforme procedimento de análise qualitativa de Boeije (2010), que prevê a segmentação e a reorganização de dados à luz do problema de pesquisa, com o propósito de interpretar dados e transformá-los em achados. As falas foram inicialmente codificadas a partir de temas emergentes no campo e na literatura e organizadas por categorias que sintetizam os principais aspectos considerando a finalidade do objetivo do presente estudo.

4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Foram entrevistados em 2022, quinze (15) profissionais (13 mulheres e 2 homens) que atuam em diversas áreas da gestão de recursos humanos (por exemplo, Atração & Seleção, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Pessoas & Cultura e Business Partner) e que possuem entre 6 e 25 anos de experiência profissional, com idades entre 30 e 50 anos. A descrição e análise dos resultados dessas entrevistas foram estruturadas em duas seções: Percepção do ambiente organizacional e Percepção do mercado de trabalho.

4.1 Percepções dos Entrevistados: Ambiente organizacional e práticas de gestão de recursos humanos

O ambiente organizacional, palco propício para a troca de experiências e fortalecimento do entendimento do ser humano como um ser social, é o tema desta seção. A ideia foi pesquisar a existência de práticas específicas voltadas para a gestão dos trabalhadores 50+, bem como o reconhecimento destes profissionais no ambiente de trabalho dos entrevistados.

Foi revelado que em todas as empresas, representadas pelos profissionais de RH entrevistados, existem profissionais 50+ em seu quadro de colaboradores com uma representatividade média de aproximadamente 15%, considerando o efetivo total. Além disso, a maior concentração desses trabalhadores ocorre entre os níveis estratégico e

operacional. Percebe-se a existência tanto de profissionais de carreira com a idade de 50+ como novas contratações para vagas operacionais de pessoas nessa mesma faixa etária. A preocupação em contratar profissionais 50+ foi exemplificada pela fala da entrevistada E14: “Na organização que eu trabalho existe um olhar voltado para a contratação de pessoas 50+. O programa se chama Projeto 50+”. No entanto, verificou-se que a maioria das empresas dos entrevistados não possui práticas de gestão de pessoas direcionadas para as necessidades dos colaboradores 50+ após a sua admissão, como exemplificado por E15: “Não existe nenhum tipo de restrição, as oportunidades são dadas para todos de forma igualitária, apenas não oferecemos ações específicas para esses trabalhadores”. Segundo Peres (2003), práticas específicas para a inclusão da pessoa mais velha é fundamental para o fortalecimento de uma marca empregadora.

Além disso, o entrevistado E3 relatou que “Hoje existe uma capacitação voltada para os gestores que explora muito as questões relacionadas aos vieses inconscientes e ratifica a importância do gestor na inclusão geracional”, evidenciando a importância da figura do gestor no processo de inclusão. No entanto, na maioria das empresas dos entrevistados, verificou-se uma falta de capacitação da liderança para a gestão dos trabalhadores 50+ e a inclusão geracional no ambiente de trabalho. Isso é preocupante, tendo em vista a necessidade de o gestor organizacional ter um papel ativo na definição de políticas e práticas de gestão de pessoas (Furunes et al., 2011; Costa e Silva & Romeiros, 2021) para que as ações atinjam os diferentes níveis das organizações e alcancem soluções efetivas (Cepellos et al., 2013; Triana et al., 2021).

4.2 Percepções dos Entrevistados: Mercado de trabalho e trabalhadores 50+

Foram coletadas informações sobre como os profissionais de Recursos Humanos enxergam o posicionamento do mercado de trabalho com relação aos trabalhadores 50+. E os entrevistados relataram o preconceito do mercado de trabalho, segundo E14: “Os trabalhadores mais velhos são percebidos como rígidos e desatualizados pelo mercado”. Já E3 ilustra: “Um exemplo clássico são as posições de tecnologia, aquelas posições onde existe um viés que nos faz entender que precisa ser um jovem para aprender e desempenhar aquelas atividades.” Para o entrevistado, na cultura ocidental existe muito preconceito relacionado à pessoa 50+. Ele defende que tal situação deve ser trabalhada

em diversas esferas para ocasionar a derrubada desse mito. Corroborando isso, E10 diz que há um discurso social que evidencia fatores comuns da juventude em detrimento da pessoa 50+. Algo que também é percebido por E9: “A cultura imposta dentro das empresas reforça que tais profissionais são menos produtivos, mais morosos e apresentam dificuldades em responder novos processos que envolvem tecnologias e agilidade”. Isso ilustra o descrédito e desvalorização sofridos pelos trabalhadores 50+ e a associação da idade avançada à ineficiência econômica e à falta de capacidade de acompanhar às mudanças no mercado (Alves & Neto, 2020; Goldani, 2010; Cepellos et al., 2018; Triana et al., 2021; Siqueira-Brito et al., 2016).

Alinhado a isso, quando perguntado sobre o quanto os programas de recrutamento e seleção de trainees e estagiários são receptivos a profissionais 50+, E2 diz que, praticamente, não há possibilidades de contratação de um trabalhador 50+ para esses cargos. Pois, há vieses que excluem essa força de trabalho na determinação do perfil para a vaga. E1 também relata que poucas são as companhias que realmente consideram tal público para essas vagas. E E15 evidencia a gravidade do ageísmo organizacional ao afirmar que o único estagiário 50+ que conheceu foi no cinema interpretado por Robert De Niro.

Para a minimização desse problema, E3 diz que “Primeiro é preciso forçar a diversidade até que isso faça parte da cultura organizacional e uma vez fazendo parte dessa cultura, o foco deixa de ser a idade da pessoa e passa a ser o que ela sabe e o que ela tem a oferecer. Como gestor, se insistir em uma determinada faixa etária, eu estou enviesando o processo e colaborando para promover menos diversidade dentro da organização. Não basta a empresa de forma institucional dizer o que deseja, a gestão precisa ser trabalhada para que esse desejo seja praticado e se transforme em cultura e não só uma peça de marketing”. Além disso, o entrevistado pontua que programas de admissão às cegas, onde a contratação é baseada apenas nas habilidades e competências sem qualquer conhecimento sobre as características físicas do candidato, faz com que a diversidade seja evidenciada em todos os segmentos. Outro entrevistado, E10, corrobora essa ideia com a fala: “É preciso retirar os empecilhos para conhecer os indivíduos”.

Apesar da presença do ageísmo, para E8, o olhar do mercado já está sendo transformado em decorrência da promoção da diversidade organizacional e da expansão

dos grupos de afinidade. Tal afirmação reforça o conceito da longevidade da companhia por meio de um mix multigeracional e interdisciplinar (Culpin et al., 2015). Por mais que esse seja um processo constante e demorado, a entrevistada pontua que “pequenos passos é que levam a grandes movimentos” e credita às empresas privadas por essa mudança de mentalidade. Isso também é evidenciado por E10, que ressalta a importância de tornar público o desejo em contratar profissionais 50+ em cargos que valorizem o conhecimento, que tais pessoas adquiriram ao longo da sua vida. “Me incomoda quando o mercado desvaloriza tais profissionais com posições que não refletem a sua experiência, apenas para promoverem uma imagem condizente com o modismo praticado”, enfatiza E10. Sendo assim, os entrevistados corroboram Athayde et al. (2004) que afirmam que o trabalho deve ir além da execução de tarefas, promovendo capacitação e desenvolvimento de potencialidades (Athayde et al., 2004).

5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo entender como as pessoas mais velhas são percebidas no mercado de trabalho e os impactos disso na inserção e permanência desses trabalhadores, recorrendo-se para esse entendimento à visão dos profissionais de Recursos Humanos, de diferentes faixas etárias, atuantes em empresas privadas de variados setores e presentes no eixo Rio-São Paulo. Além disso, buscou-se identificar as práticas empresariais de inclusão da pessoa com mais de cinquenta anos. Após a realização das entrevistas, os principais achados da pesquisa foram sintetizados em dois grupos: Ambiente organizacional e práticas de gestão (de recursos humanos) e mercado de trabalho e trabalhadores 50+.

Considerando as percepções dos entrevistados relacionadas ao ambiente organizacional e práticas de gestão de recursos humanos foi possível perceber que existe algum movimento, voltado para a disponibilização de oportunidades de trabalho para profissionais 50+, em algumas empresas. Contudo, as práticas que envolvem o pós admissão, como políticas voltadas para atender às necessidades dos trabalhadores 50+ (integração, treinamentos, benefícios e planos de carreira, por exemplo) são ainda pouco frequentes. A promoção da importância da diversidade etária também é um exercício pouco praticado. Outro ponto de atenção que envolve o ambiente organizacional é a preparação da liderança para a recepção desses profissionais 50+. Cepellos et al. (2013)

salientam que ações voltadas para a conscientização da liderança representam um passo significativo para que a inclusão seja cascadeada e alcance efetivas soluções. Esse achado de pesquisa reforça o pensamento de Salminen et al (2019), pois, apesar do impacto do envelhecimento no mercado de trabalho, de modo geral, as organizações não têm se preocupado com as consequências do envelhecimento da força de trabalho, assumindo um papel de mero espectador.

Por fim, a percepção que os entrevistados possuem do mercado de trabalho relacionada aos profissionais 50+ ratifica a existência do preconceito. Tais relatos trouxeram à luz a presença do ageísmo, seja por razões de viés inconsciente ou provenientes de outros fatores não identificados. Além disso, percebeu-se, também, na fala dos entrevistados a consciência da desvalorização e excludência dos profissionais 50+, principalmente no que diz respeito ao mercado de trabalho, onde a preferência, segundo os entrevistados, é pelo profissional mais novo. As oportunidades, quando oferecidas aos profissionais 50+, tendem a desvalorizá-los com posições que não refletem a sua experiência. Os efeitos da discriminação por idade são ainda maiores quando o funcionário 50+ se sente superqualificado para o trabalho, pensamento oposto ao do contratante que supõe que os funcionários 50+ possuem menos habilidades que os seus homólogos mais jovens (TRIANA et al.,2017).

Guillén e Kunze (2019) concluem que uma força de trabalho envelhecida não pode ser diretamente relacionada à diminuição da inovação e muitas vezes dependente das estratégias de gestão da diversidade existentes nas organizações. A discriminação contra trabalhadores 50+ deriva em grande parte de percepções de baixa competência - conforme achados dessa pesquisa - que pode ser mitigado quando os trabalhadores 50+ atuam e colaboram com colegas (GUILLÉN & KUNZE, 2019). Nesse contexto, entende-se que a diversidade etária precisa ser discutida em todos os níveis da organização e refletida em todas as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas, com o foco especial na figura dos gestores organizacionais de todos os níveis. Portanto, o ageísmo precisa ser combatido por meio de políticas de inclusão de pessoas 50+. E após alcançar a equidade etária, deve-se haver uma mudança de foco da idade da pessoa para as habilidades e competências que ela possui. Não basta as empresas utilizarem programas voltados para a contratação de profissionais 50+ se não houver, de fato, uma preocupação

com a mudança de mentalidade de seus líderes e de todo seu quadro funcional.

Considerando os relatos dos entrevistados e os estudos de Cepellos et al. (2013) e Culpin et al. (2015), sugere-se que as empresas implementem práticas de conscientização dos trabalhadores, evidenciando os benefícios da contratação de pessoas 50+. Além disso, recomenda-se que as organizações promovam a saúde e bem-estar dos trabalhadores 50+, treinamentos e políticas de remuneração e benefícios inclusivos. Isso possibilitará equipes multigeracionais, as quais contribuem para a longevidade e bem-estar organizacional.

Como o estudo foi limitado aos profissionais de Recursos Humanos, os quais possuíam menos que 50 anos, sugere-se que estudos futuros realizem entrevistas com pessoas 50+ a fim de verificar como os próprios indivíduos percebem a questão do ageísmo. Pois, apesar das informações obtidas terem utilidade, já que foram fornecidas por profissionais diretamente envolvidos no recrutamento e seleção, o fato de não pertencerem ao público em questão limita às análises ao ponto de vista do recrutador, carecendo dos relatos de quem, de fato, vivencia o problema. Além disso, indica-se coletar a percepção de pessoas de diferentes empresas e ramos de atuação a fim de verificar se o problema do ageísmo é influenciado pelo contexto, o que permitiria a elaboração de práticas específicas de combate ao referido problema.

REFERÊNCIAS

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.

Alves, G., & Neto, J. M. TRABALHO E ENVELHECIMENTO NO SÉCULO XXI: NOTAS SOBRE A PROBLEMÁTICA SOCIAL DO “GERONTARIADO” NO BRASIL.

Athayde, M., Neves, N. Y., & Silva, E. S. (2004). Saúde mental e trabalho: um campo de estudo em construção. In M. Athayde et al. (Orgs.), *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma* (pp. xx-xx). Rio de Janeiro: DP&A.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research* (1ª ed.). SAGE Publications Ltda.

Camarano, Ana Amélia; Kanso, Solange; Fernandes, Duval. Menos Jovens E Mais Idosos No Mercado De Trabalho? (2014) In: CAMARANO, Ana Amélia, organizadora. *Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?* Rio de Janeiro: IPEA.

- Camarano, A. A., & Pasinato, M. T. (2008). Envelhecimento funcional e suas implicações para a oferta da força de trabalho brasileira (Texto para discussão, n. 1326). Brasília: Ipea.
- Cepellos, V. M. (2013). O envelhecimento nas Organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Cepellos, V. M. (2018). Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. *Teoria e Prática em Administração*, 8(1), 138-159.
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: Percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21.
- Costa e Silva, T. F. da, Oliva, E. de C., & Romeiro, M. do C. (2021). Gestão Organizacional e Ageísmo: Análise Bibliométrica das Publicações na Web of Science entre os anos 2000 e 2020. *XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021*.
- Couto, M. C. P. P., et al. (2009). Avaliação de Discriminação contra idosos no Contexto Brasileiro: Ageísmo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), Brasília.
- Culpin, V.; Millar, V.; Peters, K. (2015). Multi-generational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organization. *Journal of Managerial Psychology*, v. 30, n. 1.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dam, K. V.; Vuuren, T. V.; Kemps, S. (2016). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 17, p. 1-24.
- Felix, J. (2016). O idoso e o mercado de trabalho. In: ALCÂNTARA, A. O.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. (Orgs.). *Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões*. Rio de Janeiro: Ipea, cap. 9.
- Ferreira, C. S. G. (2013). O ageísmo e o trabalho empregado.. *Novatio Iuris*, v. 5, n. 1, 2013.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- Fraga, A.M. (2022). The diversities within diversity: a systematic review of Brazilian scientific production on diversity in Administration (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1-19.
- França, L. H. F. P.; Siqueira-Brito, A. R.; Valentini, F. (2016). Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. *Revista Avaliação Psicológica*. v.15.
- Furunes, T.; Mykletun, R. J.; Solem, P. E. (2011). Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude, *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 6, p. 1232-47.
- Higo & Khan H.T. (2015). Global population aging: Unequal distribution of risks in later

- life between developed and developing countries. *Global Social Policy*, 15(2):146-166.
- IBGE (2020). Projeções da População do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade: 2010-2060 [Internet]. Rio de Janeiro: IBGE.
- Henkens, K; Remery, C; Schippers, J. (2008). Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 7, p. 1314-29.
- Goldani, A. M. "Ageism" in Brazil: What is it? Who does it? What to do with it? *Revista Brasileira de Estudos de População*. 2010;27(2):385-405.
- Guillén, L., & Kunze, F. (2019). When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer. *Human Resource Management*, 58(3), 301–316.
- Guimarães, R. S. Gestão de colaboradoras e colaboradores maduros: reflexões a partir da atuação de uma grande empresa brasileira. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC - Sustentabilidade) - EAESP, FGV, São Paulo, 2020. 128f.
- Kooji, D. T. A. M.; Jansen, P. G.W.; Dijkers, J. S.E.; Lange, A. H. De L. Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212, 2014
- Helal, D. H.; Silva, R. A. Ageísmo nas Organizações: um estudo em uma rede de distribuição de autopeças na Região Nordeste. *Anais do XXII Seminários em Administração – Semead*, São Paulo: 6 a 8 de novembro, 2019.
- Helal, D. H.; Viana, L. O. Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, Niterói, v. 13, n. 29, p. 171-91, 2021.
- Lain, D.; Loretto, W. (2016). Managing employees beyond age 65: From the margins to the mainstream? *Employee Relations*, 38(5), 646–664, 2016.
- Loth, G. B.; Silveira, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 16, n. 39, p. 65–82, ago., 2014.
- Martinez, M. C.; Latorre, M. R. D. O.; Fischer, F. M. Capacidade para o trabalho: revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, [S. l.], v. 15, p. 1553–1561, 2010.
- Mcgregor, J.; Gray, L.. Stereotypes and older workers: the New Zealand experience. *Social policy journal of New Zealand*, n. 18, pp. 163-77, 2002.
- ONU. Global report on ageism. Geneva: World Health Organization; 2021. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- Marx, Karl. *O Capital*. São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1985. Vol. II. (Série Os Economistas).
- Paiva, N. M. F.; Sobreira, É.M. C.; Lima, T. C. B. Que clima é esse? Ageísmo e Relações Intergeracionais em uma Organização do Setor Público. *Anais do X Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad*, Fortaleza: 16 a 18 de maio, 2019.
- Palmore, E. B. (2004). Research note: Ageism in Canada and the United States. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 19, 41-46.
- PERES, M. A. C. (2003). As estratégias empresariais e a exclusão por idade. *Revista*

Ibero-Americana de Estratégia, v. 2, n. 1, p. 15-22.

Rego, A.; Vitória, A.; Pina E Cunha, M.; Tupinambá, A.; Leal, S. (2016). Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1866-99.

Rego, A.; Vitória, A.; Tupinambá, A. ; Reis Júnior, D.; Reis, D.; Pina E Cunha, M.; Lourenço-Gil, R. (2018). Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective. *International Journal of Manpower*, v. 39, n. 3, p. 414-33.

Rego, A.; Vitória, A.; Ribeiro, T.; Ribeiro, L; Lourençogil, R.; Leal, S. (2020). Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: exploring contradictions through an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 33, N. 3, P. 594-621.

Salminen, H. M.; Wang, Q.; Aaltio, I. (2019). Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for Management? *Baltic Journal of Management*, v. 14, n. 2, p. 198-211.

Saraiva, L A. S., & Irigaray, H. A.R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.

Seidl, J. (2019). Ageismo, gestão da diversidade etária nas organizações e entrincheiramento na carreira como preditores do planejamento para aposentadoria. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, UnB, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35394>.

Silva, Thales Fabricio Da Costa E; Oliva, Eduardo De Camargo; Romeiro, Maria Do Carmo (2021). Estão Organizacional e Ageismo: Análise Bibliométrica das Publicações na Web of Science entre os anos 2000 e 2020. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 45., On-line. Anais [...]. [S.l.]: ANPAD, 2021. 1-16. ISSN 2177-2576.

Silva, D.S.D; Silva, A. C; Freitas, J. (2020). O mercado de trabalho para o envelhescente. *Revista Fafibe On-Line*, Bebedouro SP, 13 (1): 49-70.

Soares, Tássia Salgado et al. (2021). Covid-19 e ageísmo: avaliação ética da distribuição de recursos em saúde. *Revista Bioética [online]*, v. 29, n. 2, p. 242-250.

Tavares. M. F. (2015). Trabalho e Longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Teixeira, S. M. O. (2018); Souza, L. E. C.; Maia, L.. M. Ageísmo institucionalizado: uma revisão teórica. *Revista Kairós-Gerontologia*, São Paulo, v. 21, n. 3, pp. 129-49.

Triana, M.; Trzebiatowski, T.; Byun, S. (2017). Lowering the threshold for feeling mistreated: Perceived Overqualification moderates the effects of perceived age discrimination on job withdrawal and somatic symptoms. *Human Resource Management*, 56(6), 979–994.

Triana, M. C; Gu, P; Chapa, O; Richard, O; Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resources Management*, 60: 145– 204.

Uyehara, A. M. G.(2003). Despertando o mercado de trabalho para o idoso. *Revista IberoAmericana de Estratégia*, 2(1), 43-50.